

UNIVERSIDAD REGIONAL
AUTÓNOMA DE LOS ANDES -
EXTENSIÓN TULCÁN

Revista Institucional de
Investigación Metanoia:
Ciencia, Tecnología, Innovación

Revista de Divulgación
científica y cultural

Vol 4 N° 6

ISSN: 1390-9282

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ECUATORIANA

Proposal of a human talent management model in the ecuadorian public adminis- tration

Máximo Ortega

maximo19655@hotmail.com

Armando Quintana

amquintana@uce.edu.ec

Universidad Central del Ecuador

Entregado: 28-08-2018

Aprobado: 27-11-2018

RESUMEN

El objetivo del estudio fue plantear un modelo de gestión del talento humano en la administración pública ecuatoriana, patrocinada en las dimensiones propuestas por los investigadores bajo un enfoque estratégico. La metodología de la investigación implicó el uso del software de Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC), con el que se estableció la composición de los planos de motricidad y dependencia; el análisis estructural es una herramienta de organización sistémica que permite determinar la interacción de las variables con la ayuda de matrices que relacionan a todos los elementos de un sistema, pretendiendo de esta manera hacer más visible la importancia de las dimensiones del modelo propuesto. El resultado fundamental de la investigación transita por el establecimiento de las variables de mayor influencia y dependencia en el sistema integrado de la gestión del talento humano, concluyendo que el uso de software garantiza un acercamiento aceptado por expertos en el área a la validación del modelo exhibido.



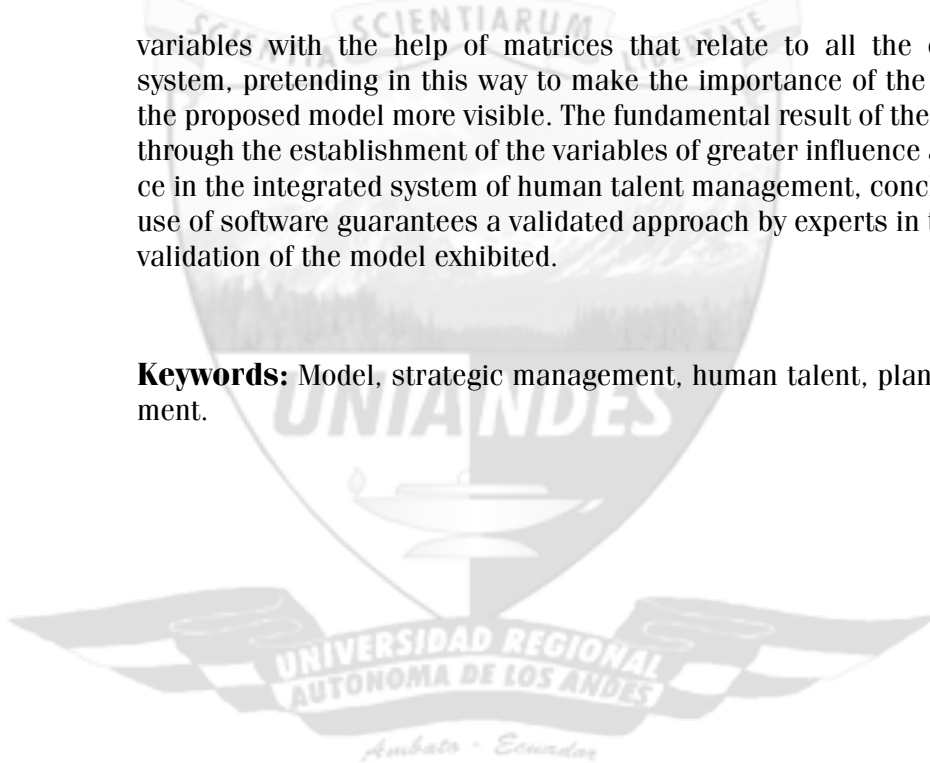
Palabras Clave: Modelo, gestión estratégica, talento humano, planeación, gestión.

Abstract:

The objective of the study was to propose a human talent management model in the ecuadorian public administration, sponsored in the dimensions proposed by the researchers under a strategic approach. The research methodology involved the use of Cross-Impact Matrix-Multiplication Applied to a Classification (MICMAC) software, with which the composition of the motor and dependence planes was established, structural analysis is a systemic structuring tool that it allows to determine the interaction of the

variables with the help of matrices that relate to all the elements of a system, pretending in this way to make the importance of the dimensions of the proposed model more visible. The fundamental result of the research goes through the establishment of the variables of greater influence and dependence in the integrated system of human talent management, concluding that the use of software guarantees a validated approach by experts in the area to the validation of the model exhibited.

Keywords: Model, strategic management, human talent, planning, management.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad se discute sobre el reconocimiento de Talento Humano o Recurso Humano en una organización pública o privada; los autores no han logrado consolidar una teorización unificada por lo que el paradigma se vuelve complejo en su definición, Calderón (2004) define “La gestión del talento humano en el sector público se ha centrado en la administración de personal, y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos institucionales” (p. 72), en este sentido en nuestro país rige el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público, compendio de un sinnúmero de normas y regulaciones que permiten la administración del talento humano; es necesario por lo tanto desmembrar las dimensiones de dicho modelo traduciéndolo a un lenguaje más gerencial que determine la importancia que se devienen de los subsistemas.

Así mismo el término gestión entendido como la acción que permite alcanzar la consecución de un objetivo, establece la necesidad de su entendimiento en el hecho de que no basta con manuales de funciones y responsabilidades para el desempeño de una actividad, Saldarriaga (2008) referenciando a Giddens sostiene que “Una organización es una gran asociación de personas regidas según líneas impersonales, establecidas para conseguir objetivos específicos (1992, p. 307)” (p. 139); por otro lado, Montoya & Boyero (2016) “En el área de gestión humana se desarrollan procesos que conllevan a la vinculación de un personal que responda a las necesidades de la organización y que ayuden al cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales establecidos” (p. 174).

De esta manera la gestión del Talento Humano va más allá de la Administración de Talento Humano, ya que en su propuesta integra una serie de funciones que conducen a un entendimiento holístico y sistémico de su aplicación, Rodríguez (2012), quien define:

La gestión de recursos humanos implica diferentes funciones. Ulrich, Jick y von Glinow (1993), dividen las funciones de gestión humana en cinco niveles, el primero: que inserta al recurso humano en la empresa (reclutamiento, análisis y diseño de cargos y gestión por competencias); el segundo: desarrollo y promoción (formación); el tercero: valoración del rendimiento y sistemas de compensación; cuarto: integración de la planificación estratégica de recursos humanos y, finalmente, mecanismos sociales como comunicación y clima organizacional. (p. 200)

Con relación a la primera variable, Sandoval (2015) define:

La gestión de los perfiles de cargos contribuye en la formación y desarrollo de los empleados de la Administración Pública Nacional (APN). No obstante, aún existen limitaciones de orden teórico y metodológico que impiden el progreso laboral de los trabajadores. Realizar una selección, evaluación o capacitación del personal de la APN bajo un enfoque basado en competencias es un proceso complejo ya que es necesario procesar grandes volúmenes de información dispersa, no consensuada y no estandarizada, que además se percibe de manera diferente en las instituciones que integran esta administración. (p. 427)

La segunda observación conduce a entender a la formación como un subsistema de la GTH que conduce a incrementar la productividad en las organizaciones, (Castillo, 2006, pág. 43), sostiene: “Partiendo del concepto de talento humano plantea cómo se enlazan los procesos de innovación y formación de



manera efectiva para incrementar la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones”.

Con relación a la valoración del rendimiento y sistemas de compensación Hoyos & Restrepo (2005):

Actualmente las empresas han identificado la necesidad de implementar sistemas de compensación variable con base en el rendimiento obtenido. Estos sistemas requieren tener en cuenta los resultados manejados colectivamente o de manera individual, para las empresas de servicios y específicamente las de comidas requieren identificar los indicadores que realmente incidan en la rentabilidad. (p. 63)

La planificación estratégica elucidada como la puesta en marcha de diferentes planes operativos que apoyen a la organización al cumplimiento de metas, se ha convertido desde la década de los setenta en una herramienta de decisión gerencial,

González (2018) “La gestión estratégica de recursos humanos puede concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía, con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas” (p. 79).

Finalmente la influencia del clima organizacional en la GTH debe dirigirse a buscar una óptima relación de los funcionarios con su entorno y con el entorno externo a la organización, Quiroga (2007)

La comunicación organizacional es consustancial a cualquier forma de relación humana y, en consecuencia, lo es también a toda organización como un fenómeno dado de manera natural y una función integral de ella, cualquiera que sea su forma o tamaño. El clima organizacional se conoce como el ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad. (p.p. 13-15)

Funciones que se interrelacionan en la consecución de los objetivos empresariales, para (Liquidano, 2006, pág. 22). Al hablar de “Gestión de recursos humanos”, se hace referencia a las funciones o roles que realiza el área de recursos humanos en la administración del personal, relacionándolas con el área y el responsable de llevarlas a cabo, de esta manera Vieira (2014) establece:

La gestión de los recursos humanos es, en cierta forma, el instrumento de acción administrativa a través del cual, la organización del trabajo formaliza, viabiliza e instrumenta las acciones de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos, dentro de una concepción que apuntala los requisitos y demandas implícitas en la organización del trabajo. (p. 25)

De esta manera, el desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva) han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional del sector público.

Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. La aparición y aceptación de una visión sistémica en las organizaciones ha probabilizado que estos modelos se estén convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo.

Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio, todo esto como una nueva alternativa de cambio o transformación organizacional.

Como se está hablando de transformación, es obvio que el pensamiento gerencial debe incluir una visión sobre el valor de la retención, aprendizaje y el desarrollo. Así se da importancia a las organizaciones como ambientes de aprendizaje, entendidos éstos como entornos de adquisición y desarrollo de potencialidades para generar el cambio. Esto hace que las organizaciones que estén interesadas en trabajar bajo un modelo de gestión del talento humano integral deban explicitar e intencionalizar sus procesos de aprendizaje e integrarlos a su vida diaria y continua. Como resultado de lo anterior, el conocimiento se debe considerar como la fuente más importante del desarrollo organizacional, ya que es la esencia de la nueva gestión.

El principal objetivo del Modelo es dinamizar la gestión de las organizaciones públicas para generar productos y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de la ciudadanía en el marco de la integralidad, la legalidad y la promoción de acciones que contribuyan a la lucha contra el desempleo y la corrupción, los objetivos específicos que coadyuvan al cumplimiento del objeto general parten de las siguientes interrogantes:

¿Fortaleciendo el liderazgo y el talento humano se logrará la generación de resultados significativos de las entidades públicas?

¿Facilitando y promoviendo la efectiva participación ciudadana se garantizará la planeación del empleo, la gestión del empleo, la gestión del clima laboral y la gestión del desempeño de las entidades públicas?

- Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en el control, el seguimiento, la evaluación, la gestión del conocimiento, el mejoramiento continuo, la calidad y los principios de integridad y legalidad.
- Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.
- Identificar, difundir y replicar las mejores prácticas de gestión pública (benchmarking).
- Promover la coordinación entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño.
- Proporcionar información para la oportuna toma de decisiones que permitan mejorar la gestión y el desempeño de las entidades.

La Gestión del Talento Humano en la Administración Pública del Ecuador puede ser abordada desde diferentes visiones que no se encuentran en el modelo del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público, es la hipótesis que conduce al estudio.

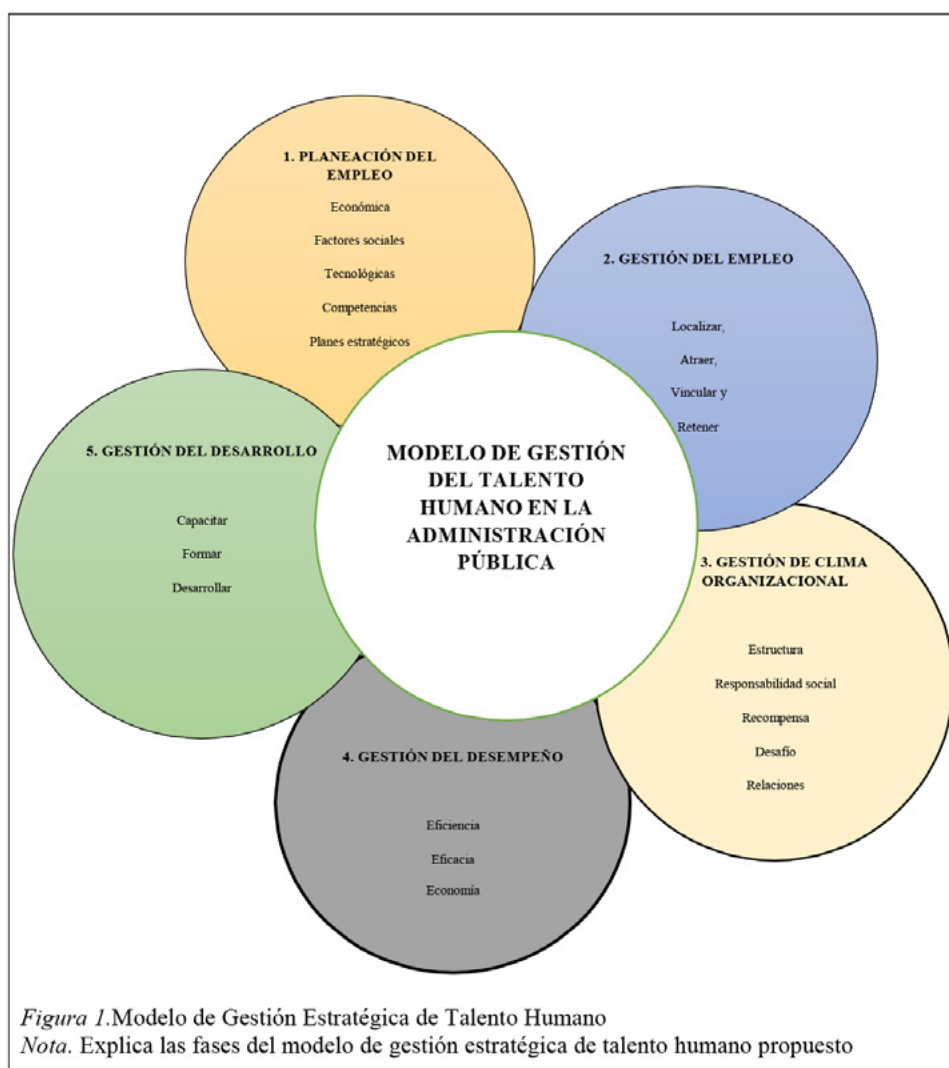
La principal discusión del estudio conduce a entender que la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano contribuirá al fortalecimiento de las capacidades y del empleo de las organizaciones, focalizando prácticas y procesos claves para convertir insumos en resultados, de esta manera entender al servicio público



como prestador de servicios. El artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador señala. La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”

MATERIALES Y MÉTODOS

Modelo



El modelo que se observa en la figura uno pretende representar esquemáticamente las dimensiones que constituyen un sistema integral. Los círculos tratan de representar la totalidad o integralidad del sistema de desarrollo del talento humano. Se establece que como mínimo existen cinco subsistemas que interactúan entre sí: la primera hace referencia a la planeación del empleo, es decir que este debe responder a las necesidades de las organizaciones y del Estado en cuanto a calidad y cantidad. El segundo subsistema: la gestión del empleo, que consiste en localizar, atraer, vincular y retener a los mejores talentos humanos. El tercer subsistema se refiere a la gestión del

clima organizacional, mismo que debe facilitar el avance y cumplimiento de objetivos, metas, indicadores y valores del Estado Ecuatoriano. Finalmente el subsistema de gestión del desempeño reflejado en los resultados y en los comportamientos caracterizados por los estilos que vamos construyendo a través de la vida y que nos identifican o caracterizan. Se supone entonces, que la congruencia y la actividad integrada de estos subsistemas y dimensiones van constituyendo y construyendo el modelo de gestión del talento humano del sector público ecuatoriano, pero no se pueden dejar por fuera de estos procesos dos variables centrales: el contexto y la interacción. La primera es el espacio donde se desarrolla, adquiere, fortalece, mantiene o disminuye, o extingue las personas con sus competencias; la interacción le da forma al modelo de gestión, lo que constituye nuestro desarrollo individual y social.

La metodología de tipo cualitativa, recorre una investigación de revisión de literatura descriptiva basada en la propuesta de constreñimientos a través de las variables establecidas en el modelo planteado, validada por especialistas en Talento Humano mediante el MICMAC, Quintana (2018) referenciando a Ballesteros define:

El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? Si no existe, se anota 0; en el caso contrario, se cuestiona si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P). A medida que se avanza en la asignación del tipo de relaciones, se va creando un lenguaje frecuente entre los investigadores, logrando una buena coherencia con la realidad del sistema. La medida de las intensidades y la consideración de relaciones potenciales se convierten en soluciones de compromiso aceptables para permitir que la reflexión colectiva avance hacia la obtención de los objetivos establecidos para esta investigación (Ballesteros, 2008, p.p. 195-196).

RESULTADOS

Tabla 1

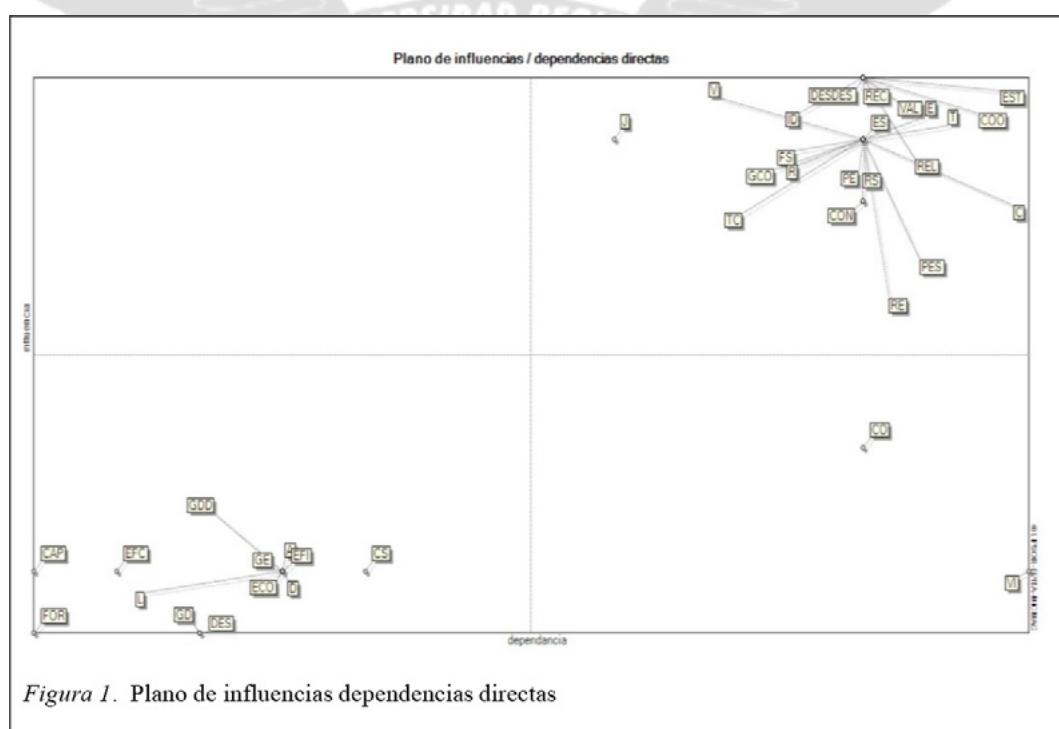
Lista de variables

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	PLANEACION DEL EMPLEO	PE		PE
2	ECONOMICA	E		E
3	FACTORES SOCIALES	FS		FS
4	TECNOLOGICAS	T		T
5	COMPETENCIAS	C		C
6	PLAN ESTRATEGICO	PES		PES
7	PRESUPUESTO	P		P
8	VENTAS	V		C
9	CAMBIOS ORGANIZACIONALES	CO		CO
10	JUBILACIONES	J		J
11	RENUNCIAS	R		R
12	TERMINACION DE CONTRATOS	TC		TC
13	DECESOS	D		D



14	GESTION DEL EMPLEO	GE		GE
15	LOCALIZAR	L		L
16	ATRAER	A		A
17	VINCULAR	VI		VI
18	RETENER	RE		RE
19	GESTION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	GCO		GCO
20	ESTRUTURA	ES		ES
21	RESPONSABILIDAD SOCIAL	RS		RS
22	RECOMPENSA	REC		REC
23	DESAFIO	DESDES		
24	RELACIONES	REL		REL
25	COOPERACION	COO		COO
26	ESTANDARES	EST		EST
27	CONFLICTOS	CON		CON
28	IDENTIDAD	ID		ID
29	VALORES	VAL		VAL
30	GESTION DEL DESEMPEÑO	GDD		GDD
31	EFICIENCIA	EFI		EFI
32	EFICACIA	EFC		EFC
33	ECONOMIA	ECO		ECO
34	CALIDAD DEL SERVICIO	CS		CS
35	GESTION DEL DESARROLLO	GD		GD
36	CAPACITAR	CAP		CAP
37	FORMAR	FOR		FOR
38	DESARROLLAR	DES		DES

Identifica el nombre de las variables de estudio en su nombre largo y corto



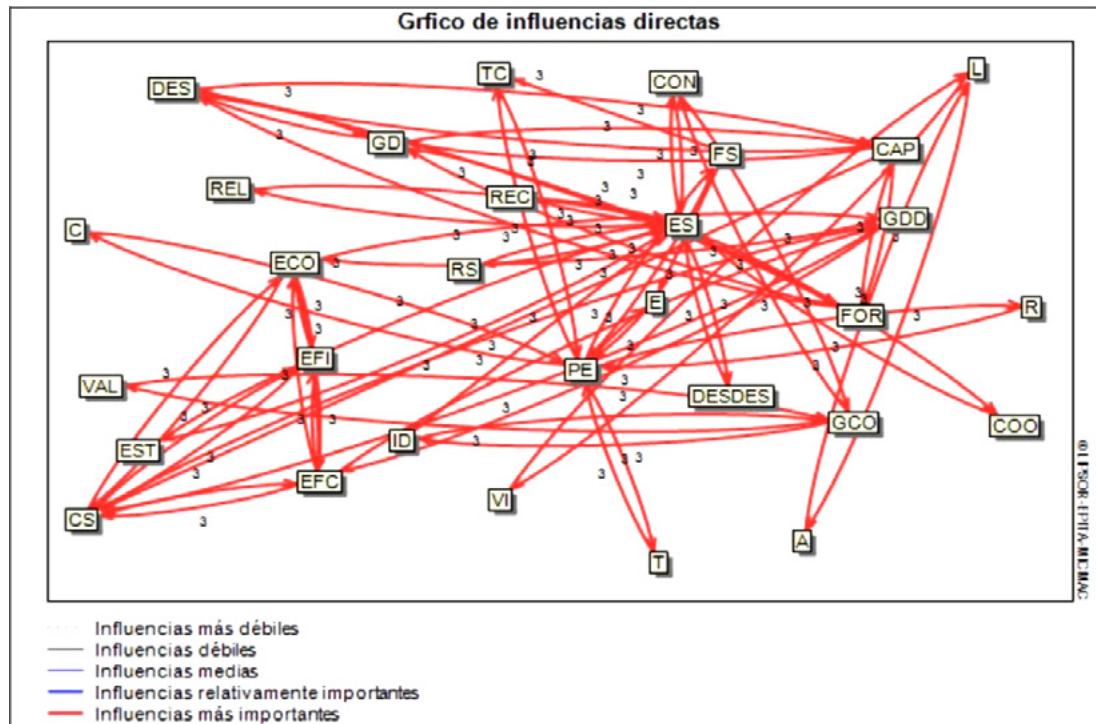


Figura 2. Gráfico de influencias directas

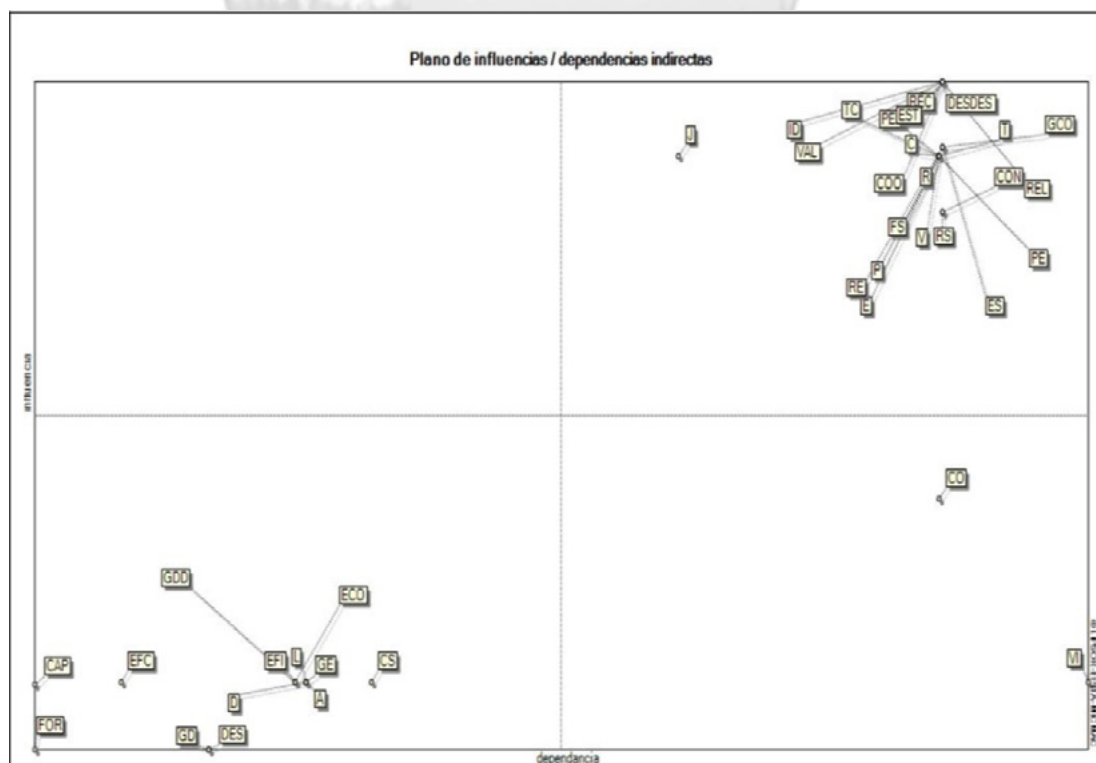
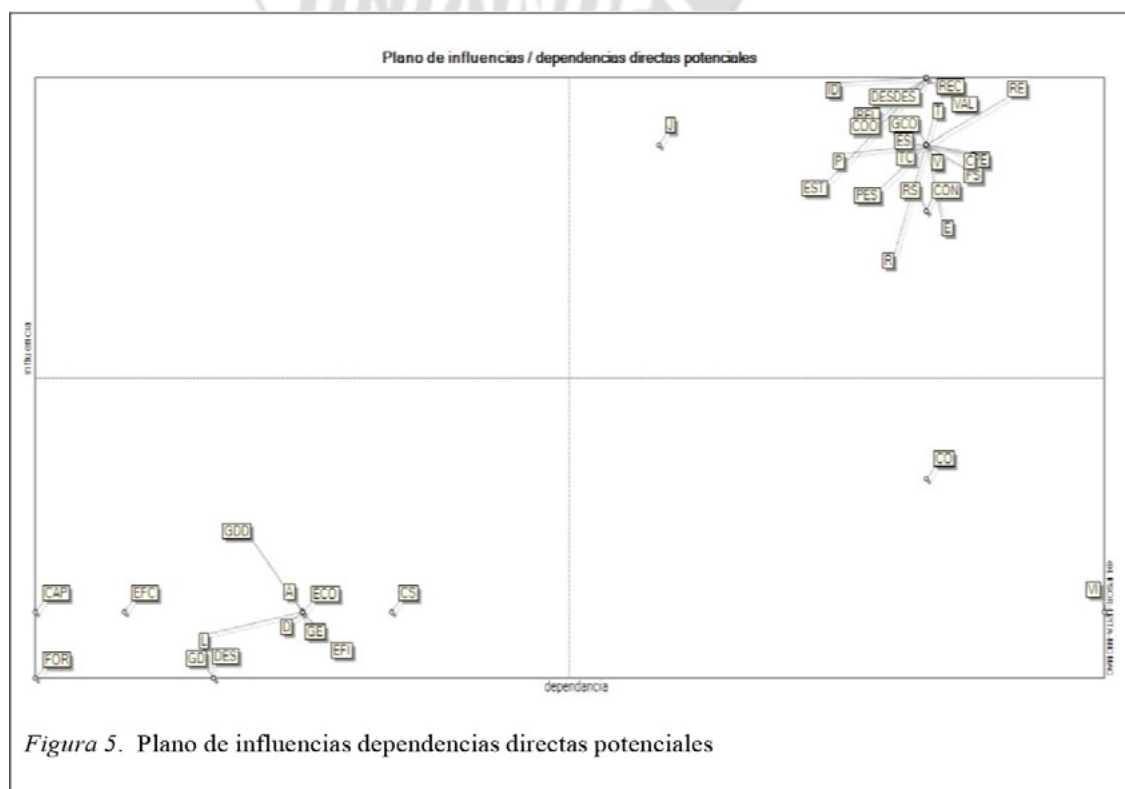
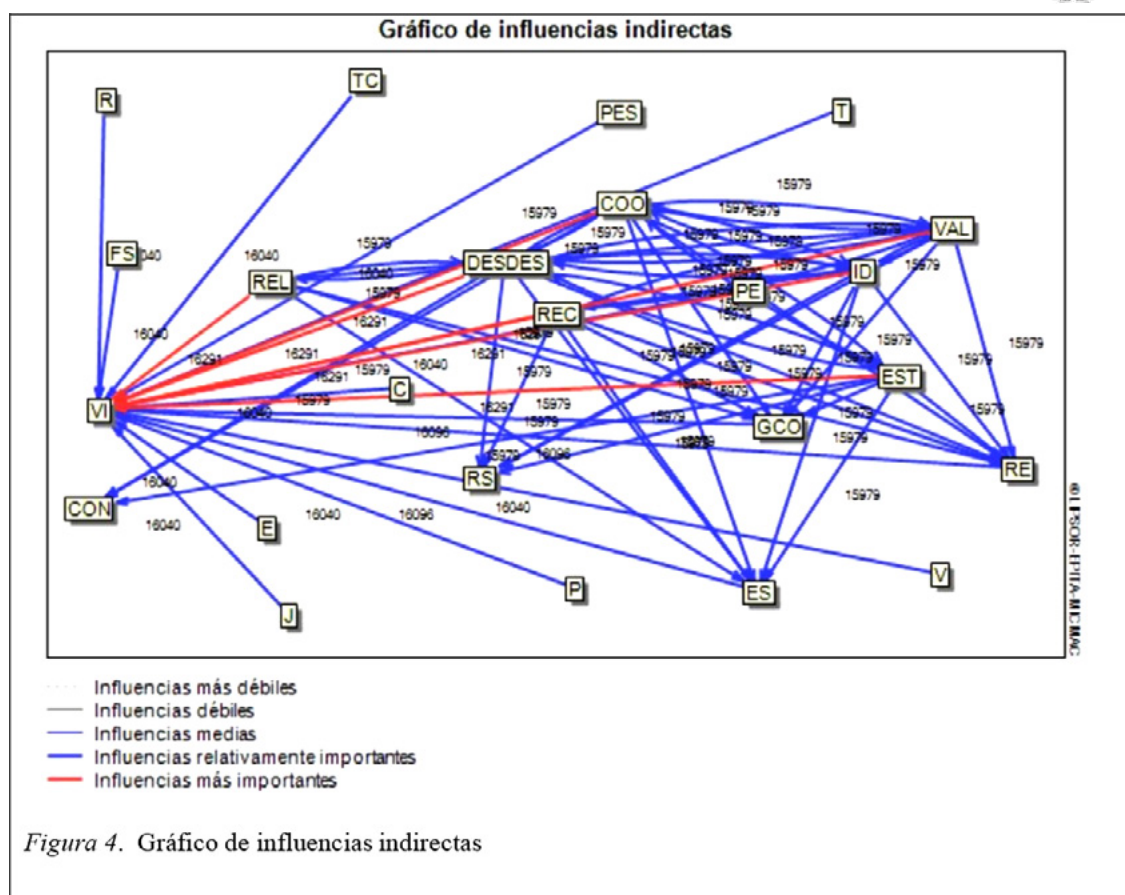
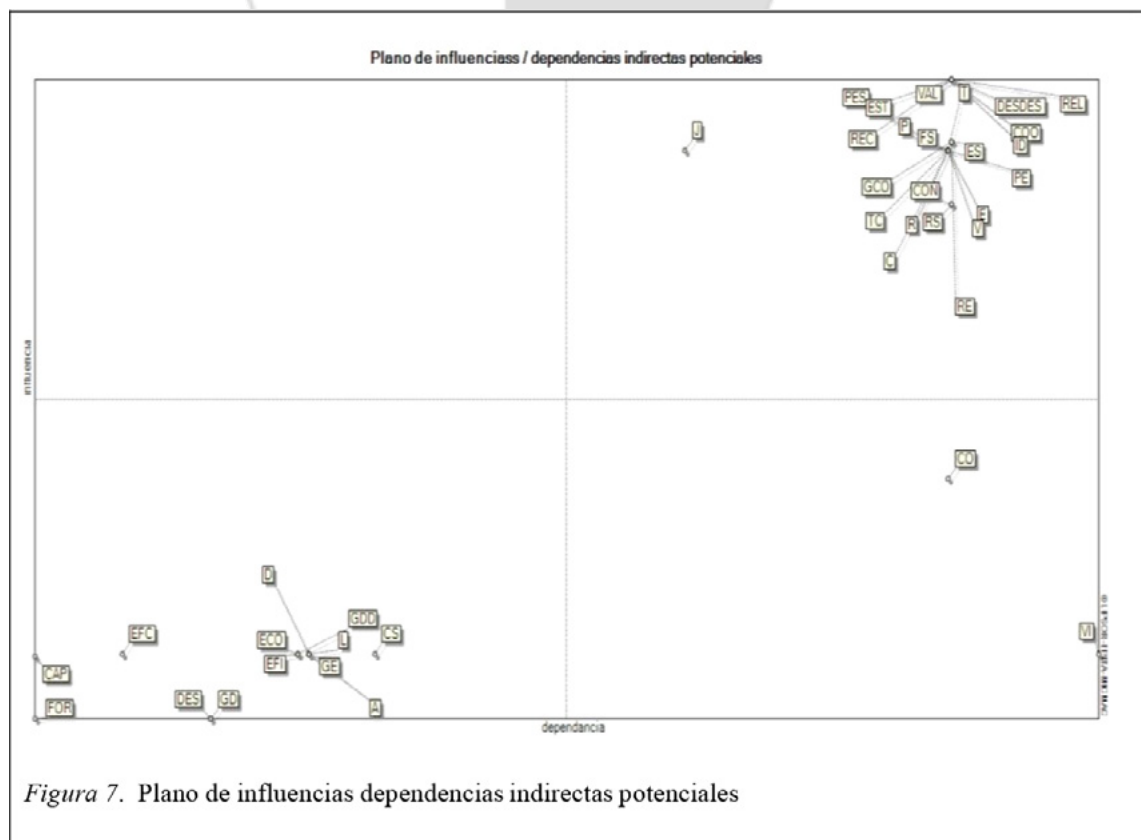
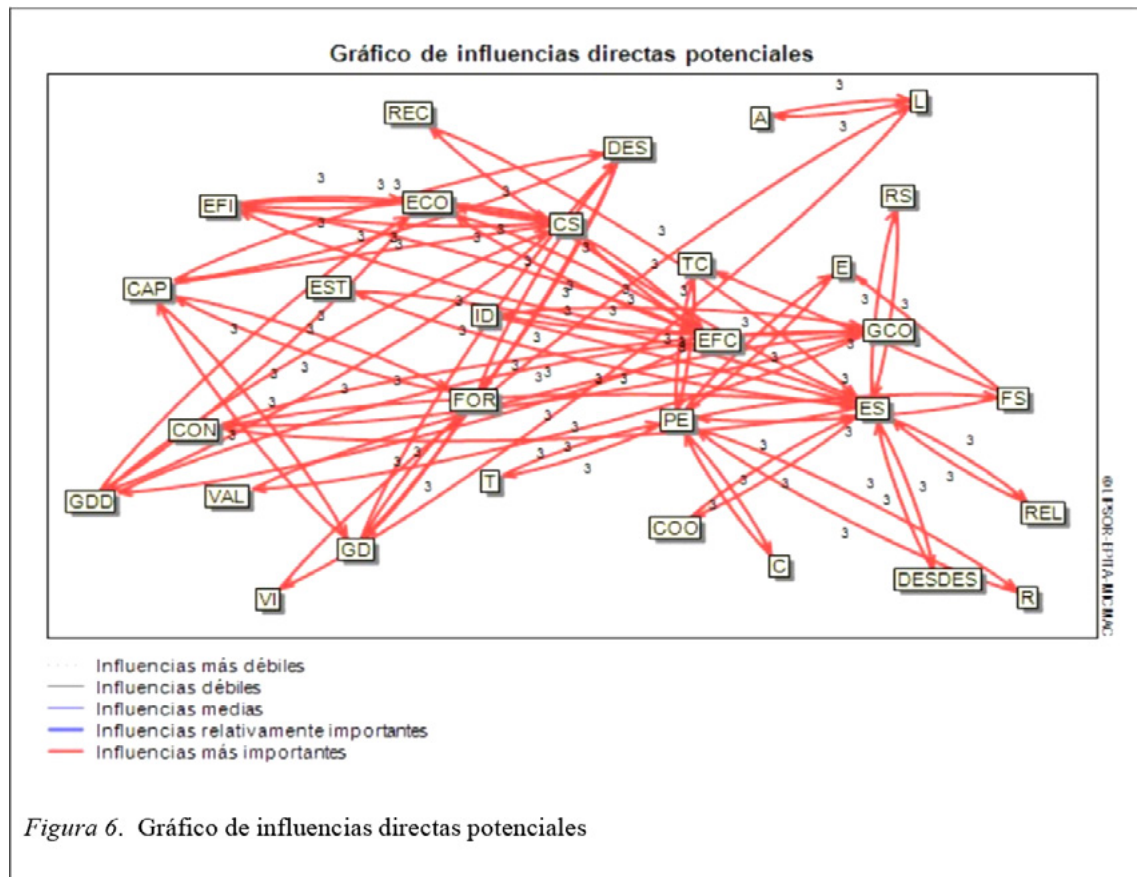
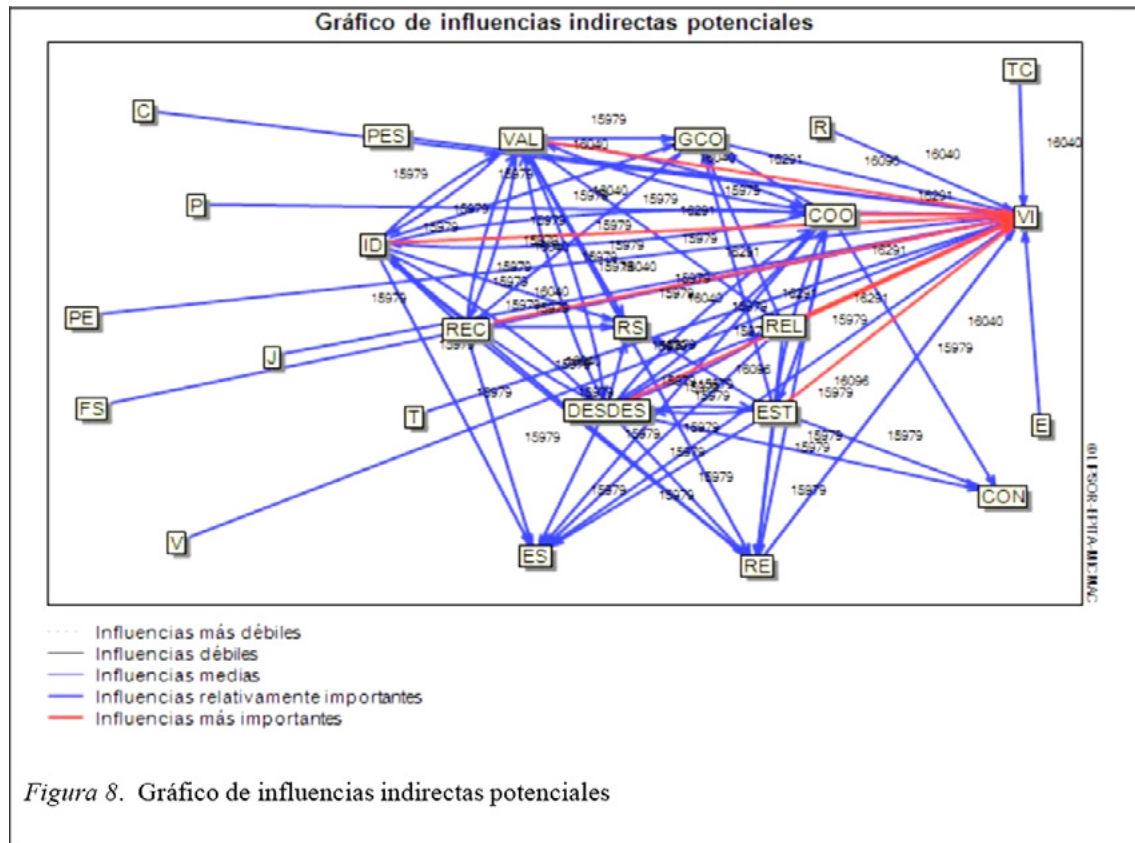


Figura 3. Plano de influencias dependencias indirectas







Los expertos coinciden en las apreciaciones indicadas en las matrices influencia/dependencias directas; matrices de influencia/dependencias indirectas; matrices de influencia/dependencias directas potenciales y matrices de influencia/dependencias indirectas potenciales, identificándose que no existen variables de fuertes influencias; las variables de enlace son: desafío, recompensa económica, valores, cooperación y estándares; las variables con mayor dependencia en el modelo son cambios organizacionales y las variables de menos importancia en la influencia y dependencia son formación y desarrollo.

Así mismo las variables de influencia más importantes de acuerdo al gráfico de influencia directa son calidad de servicio y capacitación, del gráfico de influencia indirecta son planeación del empleo y vinculación, del gráfico de influencia directa potencial son localización y gestión de desarrollo; y, del gráfico de influencia indirecta potencial son vinculación y recompensa.

DISCUSIÓN

Como resultado se presenta la propuesta del modelo con sus subsistemas y metas, erudiciones que conducen a concluir que al desarrollar la planeación del empleo, se generan mecanismos que permiten contar con una mirada global del Estado como empleador y de cada una de sus organizaciones. Información centralizada, constante y consistente que permita una toma de decisiones basada en evidencia con respecto a la estimación y conformación de una fuerza de trabajo. Por medio de información centralizada en una agencia del nivel ejecutivo, las actividades relacionadas con ella buscan datos y conocimiento de la fuerza laboral y determinan, basados

en evidencia, las cantidades y calidades de la nómina existente (y futura) a nivel estatal y organizacional. La planeación se plantea como una serie de herramientas y procesos que faciliten el desarrollo de análisis de oferta y demanda para visualizar y prever racionalmente las variaciones del empleo público a lo largo del tiempo. La información y el seguimiento de la planta permitirán hacer una planeación más racional de la fuerza laboral del Estado y de los esfuerzos presupuestales atados a su configuración. Este subsistema también se enfoca en fortalecer el diseño de los cargos a partir de competencias globales resultantes de un ejercicio reflexivo que vaya más allá de legalismos, profesiones y funciones burocráticas.

La planeación racional de la fuerza de trabajo se debe orientar a generar flexibilidad para identificar de forma contingente: (1) cargos que por su responsabilidad requieran estabilidad y protección de influencias políticas, (2) cargos que por su dinamismo o su carácter operativo requieran criterios diferentes de estabilidad, permanencia y competencias, y (3) cargos que revistan la posibilidad de flexibilizar y facilitar una contratación descentralizada como una acción de contingencia a la situación actual para algunos cargos, entre otros.

En general, este subsistema sigue el momento de selección del servidor de carrera hacia su contratación y permanencia y reposa inicialmente en el nivel macro. La carencia de información confiable y sistemática es uno de los grandes problemas del sector que limitan la planeación del empleo. Las entidades centrales deben desarrollar esfuerzos por generar cifras claves para la toma efectiva de decisiones de políticas globales de contratación y el diseño de puestos y cuadros. También deben contar con elementos vinculantes (dientes) que exijan un cumplimiento efectivo de los procesos de generación de cifras y toma de decisiones en la planeación laboral. La centralización de información en una agencia tipo la cual debe ser destacada por investigación empírica reciente como punto fundamental para asegurar otros procesos como movilidad, medición del desempeño, capacidad técnica, entre otros (Colley y Price, 2010).

En el nivel micro, el seguimiento a la fuerza de trabajo no solo se debería centrar como importante en la generación de sistemas de información, sino que impacta también los procesos internos de gestión de personal a través del conocimiento dinámico y preciso de la dimensión y las necesidades de la planta de personal para labores de evaluación y capacitación, entre otros, y de una gestión de contratos temporales y puestos de trabajo más contingente y ajustada a las necesidades de la organización. La meta estratégica de la planeación del empleo es contar con una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización y del Estado ecuatoriano en cantidad y calidad. La planeación del empleo público por medio del seguimiento y estudio de cifras, del diseño de cargos a través de herramientas modernas de competencias y un entendimiento mejor del balance entre planta y contratación temporal, deben operar como herramientas que faciliten el diseño de una fuerza de trabajo que responda de manera dinámica y flexible a las variaciones del mercado y a las necesidades de las organizaciones públicas.

El subsistema de gestión del empleo es clave para alcanzar el doble objetivo de avanzar en mérito, pero también en flexibilidad. Aquí incluimos elementos que permitan garantizar que las organizaciones públicas están conformando equipos de personas altamente efectivos, por medio de la atracción y el reclutamiento de los más talentosos a todos los niveles (directivo, mandos medios, profesionales, técnicos y asistenciales). Para esto son necesarios procesos que faciliten la vinculación de forma rápida y costo-efectiva de las personas calificadas a los equipos y organi-



zaciones pertinentes, de acuerdo con una valoración integral de sus competencias y potencialidades. Después de la selección y la vinculación prosigue una gestión a lo largo de la vida laboral que facilite su movilidad dentro de la organización o de otras organizaciones y que evidencie la necesidad de su desvinculación o ascenso cuando su desempeño así lo amerite. En general, esta categoría reúne las acciones de entrada y permanencia en el ciclo de vida laboral del empleado y se ubica principalmente en el nivel macro del Estado a través de la definición de las políticas globales de reclutamiento, selección, contratación y desvinculación.

A nivel micro, la responsabilidad recae en las organizaciones públicas, por medio de la implementación de estas acciones y en la integración de procesos que permitan generar de forma proactiva acciones integradas a la política macro que les permita atraer al personal más talentoso, vincularlo de forma rápida y efectiva y garantizar su permanencia y desarrollo en la organización. La meta estratégica de la gestión del empleo: encontrar, vincular y retener los mejores talentos humanos. El objetivo estratégico central de la gestión del empleo es convertir el sector público ecuatoriano en el sector deseado para emplearse y mantener esa atracción a lo largo del ciclo de vida del servidor público. Los mecanismos de atracción y reclutamiento deben fortalecerse para mejorar la competitividad del sector público como empleador. Llegar al sector público debe convertirse en una tarea fácil y atractiva para los más talentosos, más allá de los requisitos y perfiles establecidos en materia legal y técnica. La gestión del empleo también implica desarrollar una convicción permanente en el servidor público de que está trabajando en el mejor lugar donde podría trabajar en el país para asegurar la retención y permanencia de los servidores más talentosos, efectivos y exitosos.

El subsistema de gestión de cultura organizacional reúne acciones desde el nivel global del Estado ecuatoriano y de cada una de sus organizaciones, orientadas a mejorar el ambiente de trabajo de los servidores públicos, su bienestar y valoración y su reconocimiento individual y grupal dentro de un entorno diverso. El fin último de este subsistema es propiciar climas organizacionales positivos que redunden en altos niveles de motivación y satisfacción y que faciliten tanto el alto desempeño individual y organizacional, como el desarrollo de grupos y personas, así mismo se constituye a partir de acciones que mejoren el bienestar diario del servidor, que reconozcan el empleo del Estado como un entorno diverso y rico, cultural y grupalmente. Este subsistema también integra los procesos globales de negociación que garanticen que el Estado sea ejemplo en la protección de los derechos laborales de los servidores públicos a nivel individual y colectivo.

Las entidades involucradas son el Ministerio de Trabajo, Subsecretaría del Servicio Público y el sindicato. Se ubica en la mitad del ciclo de vida de la gestión de las personas en el Estado y reposa en el nivel macro en la definición de políticas que brinden un adecuado clima organizacional al individuo (relaciones, bienestar, desarrollo) y fortalezcan las relaciones laborales a través del sector (diversidad y negociación colectiva). La definición de estas políticas a nivel macro deben ser suficientemente flexibles y brindar herramientas para que las organizaciones en el nivel micro, las unidades de administración de talento humano, puedan generar acciones concretas para el alcance de un mejor clima organizacional en el sector público ecuatoriano y el reconocimiento de las particularidades de su propia planta de trabajo en términos de cultura organizacional, caracterización y diversidad. La meta estratégica de la gestión del clima organizacional: una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores individuales y colectivos. Los servidores públicos ecuatorianos esperan trabajar en organizaciones que les brinden un entorno apropiado para su labor y que los valoren como servidores y garantes de los derechos y deberes que brinda el Estado ecuatoriano. El Estado ecuatoriano puede convertirse en un empleador que reconozca sus particularida-

des y rasgos fundamentales y que respete sus derechos individuales y grupales. La gestión del clima organizacional en las organizaciones públicas ecuatorianas debe orientarse a generar entornos laborales positivos, que faciliten el crecimiento individual y grupal y que mejoren la calidad de vida de la organización y del individuo. Apoyar el propósito de construir un entorno que propicie el alto desempeño, atado de forma efectiva a un proceso claro de desarrollo organizacional a través del empleo público.

La gestión del desempeño es uno de los subsistemas más críticos para el alcance de un modelo estratégico en la GTH de las organizaciones estatales ecuatorianas. El objeto central es definir un marco que propicie la conformación de organizaciones y equipos orientados a resultados y al alto desempeño. En ella se reúnen acciones de evaluación de la gestión individual y organizacional, de retroalimentación y ajuste de la labor, de diseño de estímulos y estrategias de compensación que propicien cambios de comportamiento individual y grupal, y de modelos de compensación que en últimas operen como incentivos entre los servidores públicos. En este subsistema reside el potencial más importante para que la GTH contribuya estratégicamente a la misión de la organización. Es el subsistema que garantiza que el andamiaje organizacional del Estado pueda funcionar de forma más sistémica y propositiva hacia el alcance de los objetivos colectivos. La meta estratégica de la gestión del desempeño es crear un marco que propicie un logro individual y organizacional reflejado en resultados. El servicio público, más que representar el alcance de unos derechos por ser servidor público (estabilidad, remuneración, etcétera), constituye la adopción de una responsabilidad de servicio y trabajo de alto desempeño para la sociedad. La ética de lo público exige organizaciones e individuos que evalúen, rindan cuentas e informen acerca de los resultados de su gestión. La creación de un sistema de reglas formales e informales a través de la gestión del desempeño, que genere sistemas de las organizaciones y las personas orientadas al logro, puede beneficiar al Estado al responder a un entorno que suele verlo de forma estereotípica y desinformada. Que el Estado, sus organizaciones y sus servidores actúen en marcos de alto desempeño y muestren resultados, constituye el fin último de una gestión estratégica del talento humano.

Las entidades involucradas en la formulación, definición e implementación de política son el Ministerio de Trabajo, Subsecretaría del Servicio Público y los órganos de control del servicio público; se ubica a nivel macro en el diseño de estrategias globales que generen los marcos de reglas más apropiados para generar altos desempeños que empoderen organizaciones, sus directivos y equipos en el alcance de los objetivos y que fortalezcan procesos internos de mejoramiento y aprendizaje organizacional. En el nivel micro reside el principal reto de implementación para facilitar y garantizar que las organizaciones públicas puedan ejecutar, de manera efectiva, acciones evaluativas y de retroalimentación que generen comportamientos de alto desempeño entre sus servidores.

El subsistema de desarrollo es sin duda el resultado de los cuatro anteriores y especialmente del número cinco; contar con un sistema que propicie el desempeño e informe sobre la gestión, facilita el aprendizaje organizacional y el desarrollo mismo de las personas y equipos. En este subsistema se encuentran las acciones clave que permiten estimular, corregir o retroalimentar los rumbos de la gestión pública por medio de procesos de formación y capacitación, trabajo en equipos altamente efectivos y estímulos (no pecuniarios) a acciones de alto desempeño. El objetivo central es brindar un marco compuesto por normas, acciones, actores y estructura dentro de la organización, que facilite el avance de las personas y las organizaciones a través de su propio trabajo.



Este subsistema es la quinta esencia de la gestión estratégica de las personas y se entiende como el resultado de una gestión adecuada en las fases previas del ciclo de vida del servidor público. Se ubica en el nivel macro, en la definición de políticas

globales que corrijan los vicios actuales del sistema que limitan su impacto como herramienta de gestión y es clave en el nivel micro, en el cual sus resultados, de ser implementados correctamente, pueden generar los aprendizajes más importantes en la gestión de la organización y el individuo. La meta estratégica de la gestión del desarrollo: desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor, para lo cual las organizaciones públicas deben garantizar un marco que propicie el desarrollo de las personas a través del servicio. Desarrollar esta área implica que los servidores y las organizaciones públicas cuenten con entornos que faciliten el aprendizaje por medio del trabajo, la formación y capacitación permanente. El diseño de un sistema consistente de aprendizaje y retroalimentación, atado al alcance de objetivos, metas organizacionales y estatales, constituye un punto fundamental de la gestión estratégica del talento humano. La gestión del desarrollo es la garantía de que la fase previa de evaluación del desempeño cumpla un propósito más allá de la medición, también es la que permite corregir rumbos y propiciar comportamientos deseables, y como tal, es el derrotero final de la gestión de las personas y de las organizaciones mismas.

Para cada una de dichas categorías se revisó el estado del arte de la investigación empírica y la teoría sobre la gestión de personas en el sector público, enfocándose en libros de texto y artículos empíricos publicados en los journals más importantes de gestión pública. Así mismo, en cada una de dichas categorías se hizo un ejercicio de referenciación comparativa (benchmarking) con el fin de identificar las prácticas actuales que están ejecutando los gobiernos como parte de sus políticas de empleo público y gestión de personas. El análisis se hizo para cuatro grupos de países siguiendo criterios de similitud: países latinoamericanos; pertinencia: países de la OECD ante el proceso de candidatura de Colombia; cercanía con el modelo gerencial y la NPM: países de la Commonwealth, y reformas recientes en países emergentes: países de Asia del Este y otras economías emergentes. La revisión ilustra diferentes momentos de evolución para cada uno de estos grupos de países, consistente con sus grados de desarrollo y madurez de sus servicios civiles y su aparato público. Mientras los países de OECD y Commonwealth han avanzado más rápidamente hacia modelos de gestión estratégica y de servicio, incluso reversando algunas de las prácticas más cuestionadas de la aproximación gerencial, el resto de países emergentes y Latinoamérica experimentan aún algunas de las medidas de modelos gerenciales combinadas con otras del modelo estratégico y muy recientemente en acciones relacionadas con el modelo de servicio. Cada una de las revisiones de las cinco categorías finaliza con unas preguntas clave que se han planteado tanto relacionados con la teoría como la práctica para responder a las necesidades de las organizaciones públicas. Sin duda, las preguntas muestran los avances de este campo de estudio, que hoy brinda una lista considerable de recomendaciones y acciones que han sido tenidas en cuenta por nuestra investigación y que serán integradas, tanto en un modelo que enmarque y articule estratégicamente las áreas de la GTH en el sector público, como en las recomendaciones y los lineamientos proporcionados en cada uno de los componentes de la GTH. Ambos resultados, tanto el modelo como las recomendaciones que se plantean como lineamientos para una eventual política, se presentan como resultado tanto de esta revisión del estado del arte en materia de gestión de personas para el sector público ecuatoriano.

CONCLUSIONES

- El resultado fundamental de la investigación transita por el establecimiento de las variables de mayor influencia y dependencia en el sistema integrado de la gestión del talento humano, concluyendo que el uso de software (MICMAC) garantiza un acercamiento aceptado por expertos en el área a la validación del modelo exhibido.
- El modelo propuesto, que tiene un enfoque estratégico, permitirá vincular las competencias (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) de las personas a los propósitos organizacionales, lo que garantizará la eficiencia y eficacia de los recursos humanos en el desenvolvimiento de una organización pública, siendo estas fuentes la base del desarrollo organizacional.
- El principal objetivo del Modelo es dinamizar la gestión de las organizaciones públicas para generar productos y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de la ciudadanía en el marco de la integralidad, la legalidad y la promoción de acciones que contribuyan a la lucha contra el desempleo y la corrupción.
- La organización pública al diseñar un modelo de gestión de talento humano es pertinente que actualice las dimensiones o variables, siendo estos elementos claves para el logro de objetivos institucionales.
- Las variables establecidas en el modelo planteado, y que fueron validadas por especialistas en Talento Humano mediante el MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación), establecen las variables de influencia más importantes de acuerdo al gráfico de influencia directa, siendo estos calidad de servicio y capacitación; del gráfico de influencia indirecta: planeación del empleo y vinculación; del gráfico de influencia directa potencial: localización y gestión de desarrollo y del gráfico de influencia indirecta potencial: vincula y recompensa.
- El modelo permite establecer que al desarrollar la planeación del empleo se generen mecanismos que permitan contar con una mirada global del Estado como empleador y de cada una de sus organizaciones públicas.
- La Gestión del Talento Humano en la Administración Pública del Ecuador puede ser abordada desde diferentes visiones que no se encuentran en el modelo del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público.
- El Modelo de gestión propuesto permitió lograr el objetivo general del estudio que es el plantear un modelo de gestión del talento humano en la administración pública ecuatoriana, patrocinada en las dimensiones propuestas por los investigadores bajo un enfoque estratégico; adicionalmente coadyuvó al cumplimiento de los objetivos específicos del mencionado estudio.
- Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.
- Promover la coordinación entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño.
- Proporcionar información para la oportuna toma de decisiones que permita mejorar la gestión y el desempeño de las entidades públicas.



BIBLIOGRAFÍA

- Ban, C. y Gossett, C.** (2010). The Changing Roles of the Human Resource Office. En Con-drey, S. (Ed.). *Handbook of Human Resource Management in Government*, 3ra. ed. (pp. 5-25). Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Calderón, G.** (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en enti-dades públicas de Manizales. *Cuaderno de Administración*, 71-90.
- Castillo, M.** (2006). Mejía, Armando y Jaramillo, Marcela. Formación del talento hu-mano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones, 43-81.
- Coleman, S.** (2009a). Introduction to Human Capital Management in Public Organiza-tions. *Human Capital, Tools and Strategies for the Public Sector* (pp. 1-12). Was-hington D. C.: CQ Press. (2009b). *New Directions for Human Capital Management. Human Capital, Tools and Strategies for the Public Sector* (pp. 176-184). Washington D. C.: CQ Press.
- González, F.** (2018). Significado e Importancia de la Planeación Estratégica de RRHH. vista de Administración Pública, 76-105.
- Hoyos, e., & Restrepo, L. y.** (2005). Sistema de compensación variable para empresas del sector de alimentos. *Scientia Et Technica*, 63-68.
- Liquidano, M.** (2006). La gestión de recursos humanos en empresas de Aguascalientes. *Conciencia Tecnológica*, 22-27.
- Montoya, C., & Boyero, M. y.** (2016). La gestión Humana, un socio estratégico institu-cional. *Visión de Futuro*, 164-188.
- Quiroga, D.** (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. *Pymes metalmecánicas de Cali. Universidad & Empresa*, 9-36.
- Rodríguez, D.** (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Apuntes del CENES*, 193-226.
- Saldarriaga, J.** (2008). Gestión Humana, tendencias y perspectivas. *Estudios Gerencia-les*, 137-159.
- Sandoval, F. y.** (2015). Modelo de gestión de perfiles de cargos por competencia bajo un enfoque ontológico. *Visión Gerencial*, 427-450.
- Vieira, C.** (2014). Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas. *Observato-rio Laboral Revista Venezolana*, 23-33.
- Daley, D. y Vasu, M.** (2005). Supervisory Perceptions of the Impact of Public Sector Personnel Practices on the Achievement of Multiple Goals, Putting the Strategic into Human Resource Management. *American Review of Public Administration*, 35(2), 157- 167.
- Chiavenato, I.** (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill. Davenport, Longo, F. (2004a). Gestionar personas en el sector público: un sistema integrado de valor estratégico. Mérito y flexibilidad, la gestión de las organizaciones del sector público (pp. 89-112). Barcelona: Paidós Ibérica.
- . (2004b). Lo que el empleo público tiene de diferente. *La función pública. Mérito y flexibilidad, la gestión de las organizaciones del sector público* (pp. 61-80). Bar-celona: Paidós Ibérica.